

# PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE

Personale Tecnico Amministrativo  
2021-2023

Aggiornamento



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO



[www.uniurb.it](http://www.uniurb.it)

# INDICE

1. PREFAZIONE .....	3
2. OBIETTIVI .....	4
3. RIFERIMENTI NORMATIVI .....	5
4. LE COMPETENZE .....	6
5. L'APPROCCIO PER LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE .....	7
6. I FABBISOGNI FORMATIVI IMPLICITI .....	8
7. I FABBISOGNI FORMATIVI ESPliciti.....	11
8. NEOASSUNTI E CITTADINANZA ORGANIZZATIVA .....	12
9. COMUNITÀ DI PRATICA .....	14
10. FORMAZIONE OBBLIGATORIA .....	15
11. FORMAZIONE ETICA E SOSTENIBILE.....	16
12. MODALITÀ' DI EROGAZIONE .....	17
13. VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE.....	18
14. BUDGET .....	19
15. PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE.....	21

## Allegati

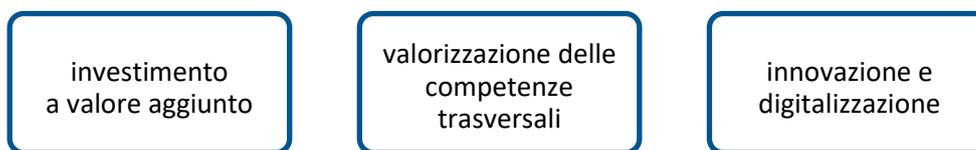
- Allegato 1      Questionario rilevazione dei fabbisogni formativi espliciti
- Allegato 2      Scheda di rilevazione per i Responsabili
- Allegato 3      Questionario di gradimento
- Allegato 4      Scheda di valutazione della formazione

# 1. PRAFAZIONE

Il Piano di Formazione di Ateneo (PFA) 2021-2023 rappresenta uno strumento inserito all'interno di una visione strategica che, pur presentando una continuità con il passato, si colloca nel primo anno di un nuovo sessennio rettorale, cogliendone gli elementi di innovazione.

Un aspetto di novità del presente Piano, in linea con l'approccio adottato per il Piano Strategico di Ateneo 2021-2023, riguarda - dal punto di vista metodologico - l'articolazione del ciclo della programmazione in fasi che trovano rispondenza nei diversi flussi di informazione tra Amministrazione e personale: *top-down* (dall'Amministrazione al personale) e *bottom-up* (dal personale all'Amministrazione).

Elementi di continuità rispetto agli anni precedenti sono i principi ispiratori su cui basa la Formazione in Ateneo:



La Formazione è concepita quale strumento per l'accrescimento e il consolidamento delle conoscenze professionali che non solo consentono l'innalzamento del livello qualitativo dei servizi, ma che rappresentano **un investimento**, a medio-lungo termine, sul capitale umano dell'istituzione. Affinché la palestra formativa crei vero **valore aggiunto** è strategico puntare altresì sullo sviluppo e sulla valorizzazione delle **competenze trasversali**, ovvero quelle attitudini relazionali e quell'atteggiamento positivo in ambito lavorativo necessari a gestire i cambiamenti in un'ottica di generale sviluppo e miglioramento del ruolo del singolo e della performance dell'intera organizzazione. La Formazione di oggi, inoltre, non può prescindere dalle sfide della **digitalizzazione e della dematerializzazione** che la Pubblica Amministrazione è chiamata a cogliere.

A questi concetti si aggiungono alcuni aspetti sui cui si basa l'intero impianto formativo. Fondamentale risulta essere il ruolo dei soggetti titolari di posizione organizzativa in Ateneo: al funzionario tecnocrate si sta sostituendo il **manager** attento alla comunicazione e ai rapporti interpersonali (es. feedback, delega) con una visione organizzativa orientata all'efficienza e all'efficacia, inserito in una rete di relazioni interne ed esterne nell'ambito di **comunità** professionali e di pratica. Altrettanto importante risulta essere la valutazione e lo sviluppo del **potenziale** quale metodo per identificare le caratteristiche delle risorse umane e per orientarle all'interno della struttura dell'Ateneo così da avere a disposizione un mezzo efficace per verificare la fattibilità delle strategie e ottimizzare le soluzioni organizzative in risposta al cambiamento. In questo contesto, occorre presidiare l'inserimento dei **neoassunti**, in chiave di cittadinanza organizzativa, anche attraverso la diffusione e l'aggiornamento, la socializzazione di alcune informazioni vitali per qualsiasi organizzazione, specie se caratterizzata da sistemi a rete complessa come quella dell'Università.

Il PFA 2021-2023 si fonda su tutto quanto sopra premesso per superare le debolezze del sistema e allinearli ai migliori standard nazionali e internazionali. Non si tratta quindi solo di attuare la legge o di realizzare un'architettura amministrativa per organizzare l'obbligo di formazione, ma attuare una progettazione formativa, come strumento orientato a garantire la personalizzazione degli interventi, attraverso un deciso investimento in termini di impegno relazionale e attraverso il coinvolgimento diretto di tutto il personale, al fine di rafforzare la cultura della collaborazione nei processi di progettazione degli interventi di sostegno allo sviluppo delle risorse umane.

*Il Direttore Generale – Dott. Alessandro Perfetto*

## 2. OBIETTIVI

Le attività poste in essere dall'Ateneo in tema di formazione sono rivolte in modo principale alle seguenti finalità:

- supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati;
- contribuire a rendere moderni ed efficienti gli uffici, colmando i gap relativi a conoscenza e abilità dei dipendenti;
- approfondire le conoscenze in merito agli adempimenti previsti dalle normative, al fine di migliorare le capacità di gestione dei processi operativi in una logica di maggiore efficienza del servizio
- contribuire allo sviluppo professionale e personale dei dipendenti;
- rafforzare il senso di appartenenza dei dipendenti.

In linea con tali finalità, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si pone l'obiettivo di consolidare il processo di programmazione e gestione delle attività formative per gli anni futuri, al fine di garantire trasparenza e qualità alle attività di formazione e alle attività in genere dell'Ateneo.

Già dal 2017 si è dato avvio al processo di pianificazione attraverso una programmazione formativa basata su una proiezione triennale che si articola poi in piani operativi annuali. Il Piano Triennale 2021-2023, pertanto, contiene anche il piano operativo per lo scorcio dell'anno 2021 e sarà oggetto di aggiornamento annuale.

Il PFA tiene in considerazione i fabbisogni del personale rilevati, le competenze necessarie in relazione agli obiettivi posti dall'Ateneo, i modelli organizzativi adottati nonché le innovazioni normative e tecnologiche intervenute nel più recente periodo, al fine di superare le urgenze della contingenza e l'estemporaneità delle iniziative.

Il PFA 2021-2023 costituisce inoltre un riferimento indispensabile per la programmazione della formazione; rappresenta infatti uno strumento di integrazione strategico e operativo dell'Ateneo in un'ottica di miglioramento del lavoro di ciascuna unità organizzativa, con l'obiettivo di consolidare:

- una progettualità per il rafforzamento delle leve di cambiamento di cultura organizzativa
- una maggior connessione con gli obiettivi di performance organizzativa e individuale
- una valorizzazione delle competenze comportamentali e tecniche
- un'analisi del fabbisogno mirata a supportare l'evoluzione dei processi, dell'organizzazione e del benessere sul lavoro.

L'uso nel presente Piano del genere maschile è da intendersi riferito a entrambi i generi e risponde pertanto solo ad esigenze di semplicità del testo.

### 3. RIFERIMENTI NORMATIVI

Il Piano di Formazione di Ateneo si inquadra nell'ambito di un quadro normativo e regolamento, i cui principali riferimenti sono riportati nel seguito.

- D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, in particolare art. 7 bis
- D. Lgs. 16 gennaio 2013, n. 13, in particolare art. 1
- D.P.R. 16 aprile 2013, n. 70, in particolare art. 8, comma 2
- Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82 (Codice Amministrazione Digitale - CAD)
- "Linee guida per la Formazione nelle Pubbliche Amministrazioni" emanate dalla Scuola dell'Amministrazione (SNA) dell'11 ottobre 2014
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
- D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113
- CCNL Comparto Istruzione e Ricerca 2016-2018, che rimanda "per quanto non espressamente previsto al CCNL comparto Università quadriennio giuridico 2006-2009 del 16/10/2018, in particolare l'art. 54
- Contratto Collettivo Integrativo in materia di "Linee di indirizzo e di programmazione generale per le attività di formazione, aggiornamento e qualificazione del personale tecnico-amministrativo dell'Università degli studi di Urbino Carlo Bo stipulato in data 28 aprile 2010 e approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 80 del 12 maggio 2010
- Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite
- Statuto Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, in particolare l'art. 3;
- Piano Strategico di Ateneo 2021-2023
- Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari
- Gender Equality Plan 2022-2024
- Bilancio di Genere

## 4. LE COMPETENZE

Le competenze previste nelle Linee Guida per la formazione nelle PPAA sono:

**COMPETENZE PROFESSIONALI** che ineriscono allo specifico contenuto tecnico dell'attività professionale realizzata.

**COMPETENZE TRASVERSALI** che ineriscono ai comportamenti relazionali e organizzativi che prendono forma a seconda del contesto ambientale e professionale in cui vengono agite; comprendono le capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e il sistema di conoscenze e capacità nel campo delle relazioni interpersonali.

**COMPETENZE DIGITALI** che ineriscono al mondo digitale e tecnologico che ci circonda e da cui non si può più prescindere per le grandi potenzialità che offrono soprattutto in merito alla semplificazione dei processi e la dematerializzazione delle Pubbliche Amministrazioni.

## 5. L'APPROCCIO PER LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

Il presente PFA si fonda sull'analisi dei fabbisogni formativi che l'Ateneo ha realizzato nel primo semestre del 2021, con la collaborazione del Gruppo di Coordinamento della Formazione del Personale Tecnico-Amministrativo, costituito per il triennio 2021-2023, composto da personale afferente alle diverse categorie e aree professionali.

Dal punto di vista metodologico, l'analisi dei fabbisogni formativi si è articolata secondo un duplice approccio.

**UN APPROCCIO TOP-DOWN** per l'analisi dei **fabbisogni formativi impliciti** collegati al conseguimento degli obiettivi strategici e di supporto al cambiamento organizzativo, relativo alle competenze professionali, trasversali e digitali, attraverso:

- la ricognizione degli Obiettivi Strategici/Specifici propri del Piano Strategico di Ateneo e conseguente selezione di quelli che implicano il supporto di opportuni interventi formativi;
- l'individuazione dei fabbisogni formativi derivanti dall'evoluzione di un quadro normativo in materia di digitalizzazione che impone cambiamenti organizzativi inderogabili;
- l'individuazione dei fabbisogni formativi relativi ai comportamenti relazionali e organizzativi ritenuti imprescindibili per assicurare la competitività dell'Ateneo.

**UN APPROCCIO BOTTOM-UP** per l'analisi dei **fabbisogni formativi espliciti**, relativi alle competenze professionali e trasversali, attraverso due ricognizioni:

- una rivolta a tutto il personale dell'Ateneo con un questionario "guidato" che ha consentito di individuare le aspettative formative di ogni dipendente;
- l'altra rivolta ai Dirigenti, Direttori di Dipartimento, ai Responsabili delle Posizioni Organizzative di Cat. EP e D con una scheda "aperta" per la segnalazione dei fabbisogni diffusi e propri di ciascuna struttura (c.d. famiglia professionale).

## 6. I FABBISOGNI FORMATIVI IMPLICITI

**Il fabbisogno derivante dalla Strategia dell'Ateneo - Ricognizione degli Obiettivi Strategici/Specifici propri del Piano Strategico di Ateneo e conseguente selezione di quelli che implicano il supporto di opportuni interventi formativi.**

Gli obiettivi strategici per il prossimo triennio, come descritti dal Piano Strategico di Ateneo (PSA 2021-2023), sono il quadro di riferimento in cui l'intera Istituzione si muove e per il cui conseguimento è richiesto uno sforzo partecipato tra i vari attori, facendo leva sulle competenze esistenti e sullo sviluppo di competenze nuove (attraverso iniziative da attuare in linea con il progetto culturale complessivo, commisurato alle risorse scientifiche, organizzative ed economiche disponibili).

L'Ateneo ha individuato gli obiettivi strategici riferiti alle tre missioni istituzionali: ricerca, didattica e trasferimento della conoscenza (i.e. terza missione).

Per promuovere la **ricerca** a livello nazionale e globale (obiettivo strategico R.2) e per potenziare i servizi di supporto alla ricerca (obiettivo strategico R.3) è di fondamentale importanza che il personale tecnico amministrativo possa sostenere efficacemente i docenti per aumentare la capacità di attrazione delle risorse a sostegno della ricerca, attraverso la formazione su tematiche *pre-award* e *post-award* su finanziamenti da bandi competitivi.

Per quanto concerne l'area della **didattica**, nel PSA 2021-2023, l'Ateneo di Urbino intende perseguire i seguenti obiettivi: promuovere la qualità e l'innovazione della didattica e investire su competenze trasversali in relazione alle esigenze individuali e della società (obiettivo strategico D.1), rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi (obiettivo strategico D.2), potenziare i servizi a supporto di studentesse e studenti e sostenere le politiche per il diritto allo studio e per l'inclusione (obiettivo strategico D.3), qualificare e potenziare i percorsi di alta formazione, formazione continua e dottorato di ricerca (obiettivo strategico D.4). Tra le linee d'azione è altresì previsto il rafforzamento del processo di pianificazione e di monitoraggio dei corsi di studio, privilegiando un dialogo costante con il Presidio di Qualità (PdQ) e con il Senato accademico. Tali obiettivi potranno essere raggiunti attraverso la collaborazione di personale motivato e formato su temi relativi al sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) all'interno dell'Ateneo e la consapevolezza del ruolo svolto dal personale tecnico-amministrativo coinvolto nei processi di AQ nei vari ambiti.

Gli obiettivi strategici relativi alla **terza missione** si orientano da un lato al potenziamento della capacità di valorizzazione della ricerca da parte del personale dell'Ateneo (obiettivo TM.1), dall'altro all'incremento della ricaduta sulla società civile del patrimonio di conoscenza posseduto dall'Università (obiettivo TM.2). In questo quadro, l'attività formativa rivolta al PTA è volta ad approfondire le competenze sul tema del trasferimento tecnologico.

**Il fabbisogno di competenze digitali – Individuazione dei fabbisogni formativi derivanti dall'evoluzione di un quadro normativo in materia di digitalizzazione che impone cambiamenti organizzativi inderogabili.**

Strategiche sono le conoscenze e le abilità digitali che ogni dipendente pubblico, non specialista IT, deve possedere per partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione. Il possesso di adeguate competenze digitali, infatti, è essenziale per favorire la transizione al digitale della PA, per comprendere, accettare e adottare i nuovi strumenti a disposizione e i cambiamenti nei processi di lavoro che questi comportano.

Le iniziative formative sono orientate al miglioramento delle competenze e allo sviluppo di una cultura gestionale e organizzativa in ottica di trasformazione digitale. Obiettivo fondamentale della formazione offerta è il consolidamento delle competenze digitali necessarie all'utilizzo degli strumenti di *Collaboration* e degli applicativi di condivisione in uso in Ateneo, oltre che il rafforzamento di competenze di gestione, utilizzo e sviluppo operativo dei principali strumenti utili per una gestione avanzata dei dati, una revisione critica dei processi di lavoro e dei modelli di servizio.

A seguito dell'adesione al Progetto SYLLABUS – Competenze digitali per la PA il personale, l'Università di Urbino, attraverso la piattaforma messa a disposizione del Dipartimento della Funzione Pubblica, potrà verificare l'*assessment* delle proprie competenze digitali e, in base agli esiti della valutazione iniziale, la stessa piattaforma proporrà i moduli formativi per colmare i gap di conoscenza e per migliorare le competenze in relazione a: dati, informazioni e documenti informatici; comunicazione e condivisione; sicurezza; servizi online; trasformazione digitale..

### **Il fabbisogno di competenze trasversali - Individuazione dei fabbisogni formativi relativi ai comportamenti relazionali e organizzativi ritenuti imprescindibili per assicurare la competitività dell'Ateneo.**

#### *Competenze manageriali*

Approfondire i concetti di *leadership* è fondamentale per coloro che ricoprono ruoli di responsabilità e che si adoperano continuamente e operativamente per ottimizzare i processi e i risultati. Ottenere il massimo rendimento da un gruppo di persone, costruire un gruppo in grado di rendere più del totale delle singole risorse, organizzare gli sforzi delle persone a favore degli obiettivi dell'organizzazione, tenendo altresì conto degli obiettivi individuali, è ciò che viene implicitamente o esplicitamente chiesto a chiunque si occupi di guidare e coordinare uno o più gruppi di persone. Tale ruolo richiede di coniugare, a competenze tecnico-specialistiche, abilità comportamentali e gestionali in grado di valorizzare e motivare il personale e di infondere nell'ambito di un gruppo uno spirito di squadra che consenta alle persone di rispondere con tempestività ai cambiamenti del contesto operativo cogliendo in essi le opportunità di crescita e sviluppo. In altre parole, quando oltre al "fare" si acquisisce anche la responsabilità di "far fare ad altri", occorre confrontarsi con alcuni processi, quali pianificare, organizzare, delegare, controllare, valutare e motivare al lavoro, che implicano la messa in discussione non solo di conoscenze e capacità, ma anche di risorse personali ovvero della persona e della sua identità.

#### *Competenze comunicative*

Incrementare la qualità del servizio offerto al cliente interno (es. docenti) ed esterno (es. studenti) implica la rivisitazione dei modelli organizzativi, ridefinendo non solo gli spazi lavorativi (a titolo esemplificativo, come recentemente avvenuto per il settore delle Segreterie Studenti), ma anche affinando e arricchendo il sistema di competenze trasversali (*soft skill*) possedute dal personale coinvolto nell'erogazione dei servizi.

La qualità del servizio offerta al pubblico, intesa come soddisfazione delle attese (bisogni/desideri) dei clienti, implica, oltre all'ottimizzazione dei processi operativi interni, la cura e il presidio di tutto ciò che transita all'interno di un evento comunicativo e relazionale.

L'affinamento delle competenze relazionali è l'elemento strategico funzionale a trattare le richieste avanzate dal cliente con professionalità e rispetto, migliorando l'ascolto dell'interlocutore e assicurandosi la legittimazione e la credibilità istituzionale.

Saper comunicare, sapersi relazionare sono abilità fondamentali e strategiche per tutta la popolazione organizzativa e in particolar modo per tutti coloro che ricoprono ruoli di contatto e *front-office*.



## 7. I FABBISOGNI FORMATIVI ESPLICITI

La necessità di elaborare un nuovo Piano della Formazione, in continua evoluzione, ha comportato l'applicazione di una nuova metodologia per la rilevazione del fabbisogno formativo del PTA attraverso due strumenti di seguito descritti.

### **Rilevazione rivolta a tutto il personale dell'Ateneo con un questionario "guidato" che ha consentito di individuare le aspettative formative di ogni dipendente.**

Il Questionario, (Allegato 1. del presente PFA), offriva la possibilità di scegliere tra 11 categorie di competenze professionali

- Politiche Pubbliche, Comunicazione, ICT Professionals, Amministrativo Contabili, Legislativo Normative, Contratti di servizi e forniture, Controllo di Gestione, Analisi dell'Organizzazione e dei Processi, Gestione delle Risorse Umane, Gestione della Formazione, Capacità di utilizzo dei Sistemi Informatici (LG per la Formazione nelle PPAA).

Ciascuna categoria comprendeva più sottocategorie tematiche (per un totale di 91).

Il questionario è stato reso disponibile online ed è stato indirizzato a tutto il personale in servizio presso le varie strutture dell'Ateneo con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato per un totale di 367 dipendenti, di cui 201 hanno partecipato alla rilevazione.

Le risposte sono state analizzate ed elencate secondo un ordine decrescente di numerosità per ciascuna sottocategoria tematica ed elaborate sia come numero assoluto (i.e. risposte) sia come peso (i.e. valore di ciascuna risposta parametrato rispetto al numero totale di risposte per ciascun soggetto). Tali dati sono stati altresì analizzati distinguendo 3 macro famiglie professionali (dipartimenti, biblioteche, amministrazione).

I risultati così ottenuti hanno consentito di rilevare, dal punto di vista del personale destinatario dei futuri interventi formativi, i dati fondamentali che hanno permesso di individuare le aspettative formative in funzione delle esigenze professionali e, dal punto di vista dell'organizzazione, le strategie di sviluppo e di miglioramento dell'organizzazione, le eventuali criticità che possono essere fronteggiate con attività formative e soprattutto le connessioni tra l'organizzazione, le competenze e il ruolo della formazione.

### **Rilevazione rivolta ai Dirigenti, Direttori di Dipartimento, ai Responsabili delle Posizioni Organizzative di Cat. EP e D con una scheda "aperta" per la segnalazione dei fabbisogni diffusi e propri di ciascuna struttura.**

La seconda parte del Questionario, (Allegato 2 del presente PFA), prevedeva la possibilità di compilare fino a 3 schede per segnalare i bisogni formativi propri di ciascuna struttura.

I responsabili potevano segnalare percorsi formativi relativi a competenze professionali e/o trasversali e, per ciascuna scheda, fornire indicazioni in merito a: descrizione del fabbisogno formativo rilevato (quali esigenze, quali lacune, problematiche irrisolte, criticità, ecc.); proposta di un'opportunità formativa (corso) per poter rispondere al fabbisogno evidenziato, specificando brevemente i possibili argomenti di interesse da approfondire; numero di persone da coinvolgere nel corso proposto.

Sono state raccolte un totale di 34 schede di cui 25 su competenze professionali e 9 su competenze trasversali da cui sono state desunte le priorità dei fabbisogni formativi in base alla numerosità dei dipendenti da coinvolgere nell'intervento formativo e laddove le stesse esigenze fossero state segnalate da più Responsabili.

## 8. NEOASSUNTI E CITTADINANZA ORGANIZZATIVA

L'Università è un'organizzazione caratterizzata da sistemi a rete complessa, per le dimensioni strutturali, la numerosità e varietà delle qualifiche professionali presenti, la tipologia di utenti nonché per la diversità dei servizi erogati.

In questo contesto il personale tecnico amministrativo deve necessariamente **lavorare in squadra**, per ottenere risultati secondo una logica trasversale tra più unità organizzative e concorrere a supportare la ricerca, la didattica e la terza missione.

Già da diversi anni è attivo il progetto di **"Formazione ed inserimento del personale neoassunto"** attuato fino a quando le misure per contenere la pandemia da Covid-19 hanno determinato la sospensione di tale iniziativa formativa, svolta necessariamente in presenza.

Per ogni nuovo assunto viene programmato un percorso nelle diverse strutture dell'Ateneo per acquisire una panoramica della "mission" e dei "valori" che animano UniUrb e per fornire riferimenti utili per una percezione realistica del contesto organizzativo in cui si opera. Questo "contatto" rappresenta un momento di socializzazione attraverso il quale interagire personalmente con colleghi che svolgono attività diverse da quelle della struttura in cui sono inseriti, ma trasversali e necessarie per il miglioramento e l'efficientamento di ciascuna tipologia di servizio erogato.

I principali obiettivi di tale iniziativa sono quelli di consentire l'inserimento del neoassunto nella complessa rete di **relazioni professionali** e umane che caratterizzano l'ambiente di lavoro nella sua totalità. Favorire una cittadinanza organizzativa, significa assicurare nel minor tempo possibile produttività, sicurezza, autonomia e favorire lo sviluppo del senso di appartenenza.

Per i neoassunti è altresì previsto un percorso di informazione/addestramento con un duplice scopo:

- *Informazione*: complesso delle attività dirette a fornire conoscenze utili all'identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi nell'ambiente di lavoro;
- *Addestramento*: complesso delle attività dirette a fare apprendere ai lavoratori l'uso corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale, e le procedure di lavoro.



## 9. COMUNITÀ DI PRATICA

### Comunità di pratica interna in autoformazione

Al fine di favorire la partecipazione attiva del personale titolare di posizione organizzativa alla risoluzione dei problemi e alla definizione delle scelte, dal livello operativo fino anche al livello strategico, sono organizzate delle *giornate di autoformazione* in cui sono previsti interventi tenuti da personale interno, su tematiche di interesse generale e di rilevanza per l'Ateneo.

Tale processo di relazione tra pari, con competenze e conoscenze diverse, permette di:

- favorire lo spirito di collaborazione valorizzando le diverse professionalità per cogliere le opportunità connesse al confronto su tematiche complesse e specifiche di ciascuna struttura anche nell'ottica di trasferire nella propria realtà quotidiana quanto condiviso;
- sviluppare una puntuale capacità di lavorare in modo efficace ed efficiente in squadra, che esalti il valore della propria e dell'altrui professionalità nonché responsabilizzi l'intero gruppo verso il raggiungimento di obiettivi di performance sempre più elevati.

### Comunità di pratica esterne

Nel triennio 2021-2023 si prevede di continuare a consolidare la partecipazione e la collaborazione con le Comunità di Pratica già avviate e testate nei trienni precedenti che hanno apportato all'Ateneo una preziosa opportunità di aggiornamento per il personale tecnico amministrativo, oltre alla possibilità di creare una rete efficace con il personale delle altre Università italiane per condividere *best practice* professionali, quali in particolare:

- «Progetto ISOIVA» gestito dal Consorzio CO.IN.FO. – Consorzio Interuniversitario della Formazione. Offre un'opportunità di aggiornamento continuo nei settori strategici della contabilità e della fiscalità rivolto a tutti i dipendenti che abbiano nel proprio lavoro coinvolgimenti a qualunque livello con contabilità e risorse umane e specificatamente con i relativi aspetti tributari, fiscali, previdenziali e assicurativi;
- "Procedamus" gestito da LineATENEI. È un progetto di formazione-intervento dedicato al personale tecnico amministrativo delle Università e degli Enti di ricerca italiani in materia di procedimenti amministrativi, gestione dei documenti, amministrazione digitale, privacy e trasparenza
- "APRE" (Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea). Sostiene e accompagna la partecipazione italiana ai programmi dell'Unione europea per il finanziamento di ricerca e innovazione (R&I), attraverso servizi d'informazione, formazione e assistenza
- "NETVAL" associazione volta alla valorizzazione della ricerca universitaria nei confronti del sistema economico ed imprenditoriale, enti ed istituzioni pubbliche, associazioni imprenditoriali e aziende, venture capitalist e istituzioni finanziarie.
- "AIB" (Associazione Italiana Biblioteche). Associazione che rappresenta le biblioteche e la professione di bibliotecario in Italia. Cura l'aggiornamento continuo dei bibliotecari finalizzato allo sviluppo di una adeguata preparazione professionale e tecnica.
- "CINECA" Consorzio Interuniversitario Italiano. Aggiornamento in house. Annualmente sono proposti corsi specifici, sugli applicativi in uso presso l'Ateneo, che permettono di fornire le conoscenze di base al personale neoassunto e, al contempo, implementare nuove funzionalità anche sulla base di specifiche richieste.
- "SNA" Presidenza del Consiglio dei Ministri - Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Offre la possibilità di una formazione continua per i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni su numerose aree tematiche: comunicazione e trasparenza; economia e finanza; innovazione e digitalizzazione della PA; management e risorse umane; metodi e strumenti; sviluppo sostenibile e resilienza.

## 10. FORMAZIONE OBBLIGATORIA

### Sicurezza sul lavoro – D. Lgs. 81/2008

Il PFA dà attuazione all'articolo 37 del Decreto Legislativo n. 81/2008 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro relativo alla formazione obbligatoria dei lavoratori e dei loro rappresentanti; prevede un'adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico per i dirigenti e i preposti in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro, nonché per i lavoratori incaricati dell'attività di gestione dell'emergenza (prevenzione incendi e lotta antincendio, evacuazione dei luoghi di lavoro in caso di pericolo grave ed immediato, primo soccorso). I contenuti e la durata della formazione sono definiti in relazione alla classe di rischio individuata dal codice ATECO di appartenenza dell'Ateneo, in base a quanto previsto dal D.M. 10/03/1998 e a seguito dell'esito della valutazione dei rischi al fine di trasferire ai lavoratori e a tutti i soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione e protezione conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti svolti all'interno dell'Ateneo nonché alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi. I corsi vengono erogati a tutto il personale sia in modalità e-learning (attraverso la piattaforma *Moodle*) che in presenza, e sono diversificati in base alla durata e ai destinatari. I corsi sono oggetto di aggiornamento in base all'evoluzione normativa e in relazione all'evoluzione dei rischi o all'insorgenza di nuovi rischi.

### Privacy e trattamento dei dati – GDPR 679/2016

Con l'entrata in vigore del Regolamento Generale per la Protezione dei Dati Personali (GDPR 2016/679), le Pubbliche Amministrazioni sono tenute ad assicurare a tutti i dipendenti specifica formazione. In collaborazione con il Responsabile della Protezione dei Dati (RPD) è stato attivato, già da tempo, un corso di formazione obbligatorio da svolgere in modalità e-learning finalizzato ad illustrare i rischi generali e specifici dei trattamenti di dati, le misure organizzative adottate – tecniche ed informatiche – nonché le responsabilità e le sanzioni. Il corso ha carattere di continuità e viene aggiornato in base all'evolversi della normativa di riferimento.

## 11. FORMAZIONE ETICA E SOSTENIBILE

### Anticorruzione e trasparenza – L. 190/2012

Per quanto riguarda gli adempimenti previsti dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) gli interventi formativi sono strutturati su due livelli, così come disposto dalla Legge n. 190/2012 e dalle disposizioni dell'ANAC.

Un percorso di carattere generale che prevede, in continuità con quanto già previsto dai precedenti piani triennali, l'erogazione di corsi di formazione e/o aggiornamento orientati a tutti i dipendenti. Un percorso specifico rivolto a Dirigenti, Direttori di Dipartimento, Responsabili di posizioni organizzative delle aree a rischio e al personale coinvolto nei processi soggetti a rischio corruzione.

Rientrano inoltre nella formazione prevista dalla normativa per la prevenzione della corruzione anche attività formative in materia di trasparenza e integrità per conseguire una piena conoscenza dei contenuti, nonché un aggiornamento sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti.

### Gender Equality

Il nuovo programma quadro per la ricerca e l'innovazione per il periodo 2021-2027, ha introdotto nuove disposizioni per rafforzare l'equità di genere nelle organizzazioni europee. In particolare, anche per le Università l'adozione di un *Gender Equality Plan* (GEP) è divenuto requisito per l'accesso ai finanziamenti del programma Horizon Europe. Il GEP deve essere supportato da formazione e rafforzamento delle capacità dello staff sulle tematiche di genere e sulle pari opportunità, su impulso del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG). Sono pertanto introdotti percorsi formativi per tutto il personale sulle competenze di genere per assicurare un'adeguata esecuzione del GEP.

### Sostenibilità

A partire dai 17 obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, l'Ateneo intende evidenziare buone pratiche e proporre approcci utili a promuovere la cultura della sostenibilità favorendo lo sviluppo di comportamenti responsabili rispetto all'ambiente, alle persone e al territorio. Il Gruppo di Lavoro - Educazione della Rete delle Università Sostenibili urbinate, con il supporto del Prorettorato alla sostenibilità e alla valorizzazione delle differenze e con la collaborazione di tutti i componenti dell'intera rete RUS di Ateneo, introduce un percorso formativo volto ad incrementare le conoscenze della comunità accademica sui diversi aspetti legati allo sviluppo sostenibile.

## 12. MODALITÀ' DI EROGAZIONE

I percorsi formativi programmati per il triennio 2021-2023 prevedono l'utilizzo di diverse metodologie didattiche, privilegiando quelle modalità che, in base agli esiti del Questionario, sono state identificate più efficaci da parte dei dipendenti, quali, in ordine di preferenze:

- formazione in aula con docenti, esperti ed esercitazioni
- discussioni su casi reali
- gruppi di lavoro e miglioramento
- formazione mista (online + aula).

I corsi sono realizzati con l'obiettivo di valorizzare il trasferimento della conoscenza tra il personale dell'Ateneo e vengono organizzati e/o gestiti direttamente dall'Ufficio Sviluppo Organizzativo, avvalendosi di formatori e formatrici esterni all'Ateneo ovvero organizzando percorsi formativi *in house*.

La partecipazione ai corsi del Piano tiene conto del profilo professionale ricoperto dal dipendente e della pertinenza con le funzioni svolte, di modo che la formazione sia uno strumento mirato allo sviluppo delle conoscenze e competenze effettivamente previste dalla specifica posizione organizzativa.

## 13. VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

I principali ambiti della valutazione sono i seguenti:

### VALUTAZIONE D'INGRESSO O INIZIALE

Per alcune tipologie di corsi è prevista la somministrazione di “test di ingresso” per consentire la definizione di gruppi omogenei con riferimento alle competenze dei partecipanti e per permettere ai formatori/docenti di calibrare gli interventi sulle caratteristiche specifiche degli stessi.

### VALUTAZIONE DEL GRADIMENTO

Attraverso la somministrazione di questionari di gradimento (Allegato 3 del presente PFA), per ciascuna attività formativa erogata verranno valutati:

- contenuti degli argomenti trattati
- metodologie didattiche
- modalità organizzative
- formatori/docenti
- risultati (in termini di utilità dell'intervento formativo).

L'analisi dei dati raccolti attraverso i questionari rappresenta uno strumento utile a migliorare i contenuti e i materiali di formazione che andranno utilizzati in futuro e permetterà di comprendere in che modo l'utente sia stato efficacemente sostenuto da tutti gli elementi (umani e tecnici) dei processi formativi.

### VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Questo tipo di valutazione consente di rilevare la misura in cui i percorsi formativi realizzati si traducono in un arricchimento di competenze dei partecipanti e dunque in un miglioramento dei processi organizzativi. Sono i Responsabili ad essere coinvolti in questa fase, attraverso la compilazione di una scheda (Allegato 4 del presente PFA), che permette di valutare gli esiti attesi dalla formazione e quanto effettivamente realizzato ma, soprattutto, contribuisce ad una più diffusa attenzione al processo formativo favorendone un miglioramento continuo.

## 14. BUDGET

Il D.L. 31 maggio 2010, n. 78, art. 6, comma 13, convertito nella Legge 30 luglio 2010, n. 122 prevedeva, a decorrere dal 2011, una riduzione della spesa per la formazione del 50% rispetto a quella sostenuta nel 2009.

A decorrere dal 2017, le attività di formazione sono esentate nuovamente dal limite di spesa. A tal fine, il comma 303, lett. b) della Legge dell'11 dicembre 2016, n. 232, modifica l'art. 6, comma 13, ultimo periodo, del D.L. 78/2010, include anche le università tra le amministrazioni a cui non si applicano i limiti di spesa per attività di formazione.

Il budget annuale per la formazione del personale tecnico amministrativo è così ripartito:

- € 35.555,00 per interventi formativi interni ed esterni organizzati e/o autorizzati dal Direttore Generale
- € 5.000,00 per interventi formativi in materia Privacy e Protezione Dati e Sicurezza sui luoghi di lavoro e in materia di Trasparenza e Anticorruzione.



REPORT

MARKET  
TRENDS

2023

Leader

SYSTEM  
MANAGEMENT

## 15. PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

Tutto quanto descritto nei paragrafi precedenti costituisce il quadro entro cui è elaborata la programmazione della formazione che, per chiarezza espositiva e sinteticità, è presentata in formato tabellare.

Nella prima sezione “Origine fabbisogno” sono indicate le fonti da cui derivano le esigenze formative, distinguendo tra:

- *I(strat)*     *Implicito strategico*, fabbisogno come descritto da paragrafo 6 e da paragrafo 11
- *E(all)*       *Esplicito da tutti i dipendenti*, fabbisogno rilevato come da paragrafo 7 punto 1
- *E(resp)*      *Esplicito da Responsabili*, fabbisogno rilevato come da paragrafo 7 punto 2
- *I(co)*        *Implicito - cittadinanza organizzativa*, come descritto da paragrafo 8
- *I(cp)*        *Implicito - comunità di pratica*, come descritto da paragrafo 9
- *obbl*        *Formazione obbligatoria*, come descritto da paragrafo 10.

Nella seconda sezione “Descrizione interventi formativi” sono specificate le informazioni relative alle attività programmate, come di seguito indicato:

- Tipologia di competenza da sviluppare, ovvero professionale/trasversale/digitale
- Iniziativa formativa (i.e. argomento del corso programmato)
- Obiettivo formativo
- Destinatari principali
- Periodo di svolgimento
- Modalità di erogazione (ad es. formazione esterna o autoformazione; in aula o FAD)
- Stato di erogazione (i.e. “--” programmato; espletato; in corso; aggiunto)

Per quanto concerne le materie estremamente specialistiche e/o laddove i bisogni formativi riguardino una o poche unità di personale, l’Amministrazione provvede ad acquisire corsi direttamente sul mercato (c.d. “a catalogo”), cogliendo le opportunità offerte da Enti e Società specializzate nella formazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni.

Per le strutture Dipartimentali si prevede di mantenere il sistema organizzativo utilizzato sinora. Spetta pertanto al Direttore di Dipartimento autorizzare la partecipazione del personale tecnico a supporto della ricerca a convegni e seminari inerenti agli specifici ambiti. Tale personale è comunque coinvolto in tutti i corsi di formazione organizzati dall’Ateneo aventi ad oggetto materie di interesse generale e trasversale nonché quelli obbligatori.

# PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

1. Origine fabbisogno						2. Descrizione interventi formativi							
I(strat)	E(all)	E(resp)	I(co)	I(cp)	obbl	Competenza	Iniziativa formativa (Titolo)	Obiettivi formativi	Destinatari principali	Anno	Semestre	Tipo	Stato
		x				Professionale	La gestione del patrimonio immobiliare pubblico	Approfondire gli aspetti operativi della rilevazione del patrimonio nel sistema contabile economico-patrimoniale nonché le specifiche attività di rendicontazione contabile relative alle registrazioni dei cespiti ammortizzabili	Personale dell'Area Economico Finanziaria coinvolto	2021	2	Esterna	Espletato
		x				Professionale	Il Nucleo di Valutazione dalla prospettiva del personale tecnico-amministrativo	Conoscere le molteplici e diversificate attività correlate alle competenze del Nucleo di Valutazione; comprendere appieno il proprio ruolo, anche con riferimento all'interazione con tutti i soggetti coinvolti nel rapporto con il NdV in relazione al sistema AVA; adottare metodologie per supportare operativamente l'attività del Nucleo di Valutazione.	Ufficio di Supporto al NVI	2021	2	Esterna	Espletato
		x				Professionale	Internazionalizzazione Offerta Formativa	Analisi dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa in un contesto sovranazionale al fine di fornire soluzioni per una migliore formulazione dei percorsi formativi a livello nazionale.	Sett.Didattica Post Laurea e Formazione Insegnanti	2021	2	Esterna	Espletato
x						Professionale	Comunicazione	La comunicazione on line quale strumento per fornire orientamenti alle scelte di tutti gli studenti	Personale coinvolto nei processi di comunicazione	2021	2	Esterna	Espletato

1. Origine fabbisogno						2. Descrizione interventi formativi							
I(strat)	E(all)	E(resp)	I(co)	I(cp)	obbl	Competenza	Iniziativa formativa (Titolo)	Obiettivi formativi	Destinatari principali	Anno	Semestre	Tipo	Stato
x	x	x				Professionale/Trasversale	Il linguaggio dell'Amministrazione e comunicazione pubblica	Apprendere tecniche e strumenti operativi per salvaguardare la qualità e l'efficacia delle comunicazioni digitali	Settore Segreterie Studenti	2021	2	Esterna	Espletato
		x				Professionale	Software specialistici	Approfondire in modo operativo le funzionalità dell'applicativo U-GovRU - La gestione dell'Organico - CINECA	Settore del Personale	2021	2	Esterna	Espletato
x						Trasversale	Competenze Manageriali	Progettare e implementare una struttura organizzativa efficace per guidare il cambiamento e l'innovazione; acquisire le competenze strategiche necessarie per essere leader determinati, capaci di fornire feedback efficaci e di costruire team collaborativi Sviluppare l'abilità di comunicare le informazioni all'interno del team. Tecniche per finalizzare l'impegno del gruppo verso un concreto raggiungimento degli obiettivi e tecniche di comportamento che consentono di trasformare i momenti di conflitto e tensioni in "svolte positive" che aumentano la sincronia e l'efficacia organizzativa del gruppo stesso.	Titolari di posizione organizzativa	2021	2	Esterna	Espletato
		x				Professionale	Software specialistici	Consolidare le conoscenze degli operatori che si occupano della Denuncia Mensile Analitica (DMA2) - CINECA	Personale dell'Area Economico Finanziaria coinvolto	2021	2	Esterna	Espletato
					x	Obbligatorio	Sicurezza - defibrillatori	Aggiornamento degli addetti all'utilizzo del defibrillatore automatico.	Addetti	2021	2	Interna	Espletato

1. Origine fabbisogno						2. Descrizione interventi formativi							
I(strat)	E(all)	E(resp)	I(co)	I(cp)	obl	Competenza	Iniziativa formativa (Titolo)	Obiettivi formativi	Destinatari principali	Anno	Semestre	Tipo	Stato
					x	Obbligatorio	Sicurezza su incendi	Formazione e aggiornamento degli addetti in merito agli aspetti connessi all'emergenza incendi all'interno dell'Ateneo	Addetti	2021	2	Interna	Espletato
					x	Obbligatorio	Sicurezza per i Dirigenti	Formazione per Dirigenti sulla Sicurezza: prevenzione istituzionale secondo il d.lgs. 81/08; compiti, obblighi, responsabilità; organizzazione della prevenzione incendi, primo soccorso e gestione delle emergenze; vigilanza; valutazione dei rischi; misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione in base ai fattori di rischio; la sorveglianza sanitaria; informazione, formazione e addestramento .	Dirigenti	2021	2	Interna	Espletato
x						Professionale	Assicurazione Qualità	CONPAQ - La partecipazione degli Studenti all'Assicurazione della Qualità	Personale coinvolto nei processi AQ	2021	2	Esterna	Espletato
x				x		Professionale	NETVAL - Trasferimento tecnologico	Rafforzamento delle competenze sui diversi percorsi di valorizzazione dei risultati della ricerca, con particolare riferimento a politiche nazionali e di Ateneo	Personale coinvolto nei processi TM	2021	2	Interna	Espletato
		x				Professionale	Giuridico-Normativa	Laboratorio operativo Università - C.I. Fondi e limiti di Legge	Settore del Personale	2021	2	Esterna	Espletato
					x	Obbligatorio	"Privacy e sicurezza Informatica" (GDPR 2016/679)	Comprendere i rischi generali e specifici dei trattamenti di dati, le misure organizzative adottate – tecniche ed informatiche – nonché le responsabilità e le sanzioni.	Tutti	Continuativo	--	Interna	--

1. Origine fabbisogno						2. Descrizione interventi formativi							
I(strat)	E(all)	E(resp)	I(co)	I(cp)	obbl	Competenza	Iniziativa formativa (Titolo)	Obiettivi formativi	Destinatari principali	Anno	Semestre	Tipo	Stato
					x	Obbligatorio	Sicurezza per i lavoratori	Formazione Generale sulla Sicurezza per i Lavoratori in merito a: quadro normativo, concetto di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti doveri e sanzioni per i vari soggetti aziendali, organi di vigilanza controllo ed assistenza.	Tutti	Continuativo	--	Interna	--
					x	Obbligatorio	Sicurezza sui rischi specifici	Formazione sui Rischi Specifici in merito agli aspetti della sicurezza nei luoghi di lavoro inerenti a: norme di prevenzione incendi, microclima, illuminazione e acustica, video terminali, stress lavoro correlato, movimentazione manuale e movimenti ripetitivi dei carichi, rischio elettrico, rischio chimico, rischio biologico, rischi macchine e attrezzature, rischio da agenti fisici.	Tutti	Continuativo	--	Interna	--
					x	Obbligatorio	Sicurezza per i preposti	Formazione per Preposti: compiti, obblighi, responsabilità; relazioni tra i vari soggetti interni ed esterni del sistema di prevenzione; definizione e individuazione dei fattori di rischio; Valutazione dei rischi dell'azienda, con particolare riferimento al contesto in cui il preposto opera; individuazione misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione; modalità di esercizio della funzione di controllo sulle disposizioni in materia di sicurezza sul lavoro.	Posizioni organizzative Tecnici sc.	Continuativo	--	Interna	--
					X	Obbligatorio	Sicurezza per RLS	Formazione e aggiornamento dei Rappresentanti dei lavoratori per la Sicurezza (RLS)	RLS	Continuativo	--	Esterna	--

1. Origine fabbisogno						2. Descrizione interventi formativi							
I(strat)	E(all)	E(resp)	I(co)	I(cp)	obbl	Competenza	Iniziativa formativa (Titolo)	Obiettivi formativi	Destinatari principali	Anno	Semestre	Tipo	Stato
					x	Obbligatorio	Sicurezza sul rischio chimico	Formazione del personale in merito agli aspetti connessi al rischio chimico all'interno dei laboratori dell'Ateneo.	Tecnici sc.	Continuativo	--	Interna	--
					x	Obbligatorio	Sicurezza su rischio biologico	Formazione del personale in merito agli aspetti connessi al rischio biologico all'interno dei laboratori dell'Ateneo.	Tecnici sc.	Continuativo	--	Interna	--
					x	Obbligatorio	Sicurezza negli scavi archeologici	Formazione del personale in merito ai rischi connessi all'attività nei cantieri di scavo archeologico.	Tecnici sc.	Continuativo	--	Interna	--
					x	Obbligatorio	Sicurezza su campi elettromagnetici	Formazione del personale in merito agli aspetti connessi al rischio di esposizione ai campi elettromagnetici all'interno dei laboratori e delle strutture dell'Ateneo.	Tutti	Continuativo	--	Interna	--
				x		Professionale	Autoformazione	Interventi tenuti da personale interno, su tematiche di interesse generale e di rilevanza per l'Ateneo	Titolari di posizione organizzativa	periodicamente	--	Interna	--
					x	Professionale	Informazione e addestramento	Inserimento in sicurezza nel luogo di lavoro	Neoassunti	periodicamente	--	Interna	Aggiunto
	x					Professionale	Software specialistici	Conoscere e saper utilizzare le funzioni di servizio di Esse3 (Base e specialistico)	Settore Segreterie Studenti	2022	1	Esterna	Espletato
		x				Professionale	Attività contrattuale	La formazione intende fornire le competenze necessarie per la scelta delle procedure di affidamento indispensabili all'acquisizione di beni e servizi per accordi quadro, convenzioni, Consip, acquisti in MePA, in un'ottica di semplificazione e strumenti concreti	Area Econ. Fin. + Uffici coinvolti nei processi di acquisto	2022	1	Esterna	Espletato
x						Professionale	Il Programma Erasmus per le Università	Scrittura gestione e rendicontazione dei progetti	Plessi dipartimentali e Personale coinvolto nella rendicontazione dei progetti	2022	1	Esterna	Espletato
x						Digitale	Comunicazione	Innovare la didattica (anche) con il digitale: obiettivi, strumenti, esperienze	Addetti alla comunicazione	2022	1	Esterna	Espletato

1. Origine fabbisogno						2. Descrizione interventi formativi							
I(strat)	E(all)	E(resp)	I(co)	I(cp)	obbl	Competenza	Iniziativa formativa (Titolo)	Obiettivi formativi	Destinatari principali	Anno	Semestre	Tipo	Stato
	x					Professionale	Biblioteca digitale e accesso aperto	Lo sviluppo delle collezioni digitali e l'accesso aperto come stile di produzione della ricerca scientifica richiedono come obiettivo formativo la conoscenza di nuove metodologie di archiviazione e consultazione.	Settore Biblioteche	2022	1	Esterna	Espletato
			x			Trasversale	Percorso "Cittadinanza organizzativa"	Sviluppare nei neoassunti un senso di cittadinanza organizzativa, favorire lo sviluppo del senso di appartenenza, promuovere l'autonomia e la produttività	Neoassunti	periodicamente	--	Interna	In corso
				x		Professionale	ISOIVA	Aggiornamento e condivisione di interpretazioni delle problematiche fiscali, tributarie, assicurative e previdenziali, e con obiettivo il raggiungimento di una cultura specialistica diffusa capillarmente	Plessi + Area Economico Finanziaria	ogni anno	1 e 2	Esterna	In corso
				x		Professionale	Procedamus	Progetto di formazione-intervento incentrato, in una logica di trasversalità delle competenze e dell'ordinamento giuridico, sui procedimenti amministrativi delle università e degli enti di ricerca.	Personale coinvolto	ogni anno	1 e 2	Esterna	In corso
		x				Professionale	ICT professional	Rafforzamento delle competenze base e avanzate di protocolli di rete e configurazione dei dispositivi di rete	Settore ICT	2022	1	Esterna	In corso
x						Professionale	ICT professional	Approfondire competenza avanzate su Active Directory	Settore ICT	2022	1	Esterna	In corso
		x				Professionale	ICT professional	Acquisire conoscenze avanzate su Moodle	Settore ICT	2022	1	Esterna	In corso
		x				Professionale/Trasversale	Supporto amministrativo agli organi gestionali e politici	Acquisire conoscenze e tecniche per maturare una modalità di approccio più consapevole e responsabile anche in considerazione del mutamento del quadro normativo di riferimento	Segreterie di Direzione	2022	1	Esterna	Aggiunto In corso

1. Origine fabbisogno						2. Descrizione interventi formativi							
I(strat)	E(all)	E(resp)	I(co)	I(cp)	obl	Competenza	Iniziativa formativa (Titolo)	Obiettivi formativi	Destinatari principali	Anno	Semestre	Tipo	Stato
		x				Professionale	CUP	Gli obiettivi del corso riguardano l'innalzamento delle capacità amministrative dei partecipanti e lo sviluppo di adeguate conoscenze teoriche e pratiche sul Sistema Codice Unico di Progetto in modo che gli stessi utilizzino in maniera consapevole lo strumento amministrativo.	Personale Area Econ. Finanz.	2022	1	Esterna	Aggiunto In corso
x						Professionale	Lingue per accessibilità	Formazione sull'insegnamento delle lingue a studenti con BES e con DSA	C.E.L.	2022	2	Esterna	Aggiunto In corso
					x	Obbligatorio	Sicurezza su incendi	Formazione e aggiornamento degli addetti in merito agli aspetti connessi all'emergenza primo soccorso all'interno dell'Ateneo	Addetti	2022	2	Esterna	Aggiunto
					x	Obbligatorio	Sicurezza	Formazione e aggiornamento del personale addetto al Servizio Prevenzione e Protezione (ASPP)	Addetti	2022	2	Esterna	Aggiunto
x				x		Professionale	APRE	Sostenere e agevolare la partecipazione ai Programmi per il finanziamento di ricerca e innovazione (R&I) dell'Unione europea	Plessi + Area Econ.Fin.+ Sett.Ricerca	ogni anno	1 e 2	Esterna	--
x						Professionale	Assicurazione Qualità - Cultura della Qualità	Diffondere la cultura della qualità secondo l'approccio AVA, con particolare riferimento a documenti e processi chiave	Uffici Amministrativi	2022	2	Interna	--
x						Professionale	Assicurazione Qualità - Approfondimento	Approfondire l'Assicurazione della Qualità secondo l'approccio AVA	Personale coinvolto nei processi AQ	2022	2	Esterna	--
x						Professionale	Horizon Europe	Scrivere, gestire e rendicontare progetti	Plessi dipartimentali e Personale coinvolto	2022	2	Esterna	--
	x					Professionale	Information literacy: risorse per la ricerca bibliografica	La formazione degli utenti ha acquisito una crescente centralità nelle strategie di servizio della biblioteca. L'obiettivo è l'approfondimento delle molteplici sfaccettature alla luce degli sviluppi delle	Settore Biblioteche	2022	2	Esterna	--

1. Origine fabbisogno						2. Descrizione interventi formativi							
I(strat)	E(all)	E(resp)	I(co)	I(cp)	obbl	Competenza	Iniziativa formativa (Titolo)	Obiettivi formativi	Destinatari principali	Anno	Semestre	Tipo	Stato
								tecnologie digitali e dell'evoluzione delle metodologie di riferimento.					
		x				Professionale	Gestori del Polo Bibliotecario	Approfondimento dedicato alla figura di Gestore del Polo	Settore Biblioteche	2022	2	Esterna	--
	x					Professionale	Software specialistici	Conoscere e saper utilizzare le funzioni di servizio di Esse3 anche in riferimento all'invio dei dati tramite ANS (Anagrafe Nazionale Studenti - ANS)	Operatori Esse3	2022	2	Interna	--
x		x				Professionale	Contenuti web e accessibilità	Acquisire competenze in materia di creazione e redazione dei contenuti web in ottica di accessibilità a corredo di azioni (licenze di accessibilità) sul portale web	Personale coinvolto nell'aggiornamento delle pagine web	2022	2	Esterna	Aggiunto
x						Digitale	Syllabus	Partecipare attivamente alla trasformazione digitale della PA attraverso l'adesione al progetto promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica.	Tutti	Continuativo	--	Esterna	Aggiunto
x						Digitale	Sicurezza informatica	Comprendere le principali minacce alla sicurezza dei propri dati, capire come prevenire eventuali <i>data breach</i> , anche ai fini del lavoro agile; modalità di organizzazione dei file.	Tutti	Continuativo	--	Interna	--
x					x	Professionale	NETVAL - Trasferimento tecnologico	Rafforzamento delle competenze in materia di valorizzazione della ricerca, trasferimento di conoscenze e tutela della proprietà intellettuale, con specifico riferimento anche alla realizzazione di "spin-off" accademici (creazione di nuove imprese a carattere innovativo)	Personale coinvolto nei processi Terza Missione	2022	2	Esterna	--

1. Origine fabbisogno						2. Descrizione interventi formativi							
I(strat)	E(all)	E(resp)	I(co)	I(cp)	obbl	Competenza	Iniziativa formativa (Titolo)	Obiettivi formativi	Destinatari principali	Anno	Semestre	Tipo	Stato
x						Digitale	Documenti digitali Firma Digitale, flussi Documentali	Sottoporre ad esame il Codice dell'amministrazione digitale che impone agli Enti Pubblici l'uso esclusivo di strumenti digitali nella formazione, trasmissione e conservazione dei documenti informatici  Analisi dell'impatto della normativa sui processi gestionali interni e sull'erogazione dei servizi, con particolare attenzione alle nuove Linee guida Agid sul documento informatico.	Uffici Amministrativi	2022	2	Esterna	--
x						Trasversale	Sostenibilità "Lezione zero"	Promuovere la cultura della sostenibilità favorendo lo sviluppo di comportamenti responsabili rispetto all'ambiente, alle persone e al territorio	Tutti	2022	2	Interna	Aggiunto
x						Trasversale	Gender Equality	Implementare e gestire la Carriera Alias sulla base delle Linee Guida Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane	Segreterie Studenti	2022	2	Interna	Aggiunto
	x					Professionale	Gestione Database e gestione dati	Introdurre i sistemi informativi e descrivere i modelli dei dati e le tecniche di progettazione concettuale, logica e fisica per lo sviluppo e la gestione di basi di dati. Inoltre, introdurre le principali metodologie per l'analisi dei dati e l'estrazione di informazioni utili da grandi quantità di dati (data mining)	Tecnici Dipartimenti	2022	2	Interna	--
x						Digitale	Google Workspace	Conoscere e comprendere le funzionalità di lavoro collaborativo di Google Workspace.	Tutti	2022 e 2023	2 e 1	Interna	--

1. Origine fabbisogno						2. Descrizione interventi formativi							
I(strat)	E(all)	E(resp)	I(co)	I(cp)	obbl	Competenza	Iniziativa formativa (Titolo)	Obiettivi formativi	Destinatari principali	Anno	Semestre	Tipo	Stato
x						Digitale	Netiquette	Comprendere le tecniche e gli strumenti operativi per salvaguardare la qualità e l'efficacia delle comunicazioni digitali (comunicare efficacemente tramite la posta elettronica; impostare correttamente una e-mail dal punto di vista del contenuto e dello stile, comunicare efficacemente e velocemente; trasmettere attraverso la posta elettronica un'immagine di sicurezza, cura e affidabilità)	Tutti	2022 e 2023	2 e 1	Interna	--
	x					Professionale	Lingua Inglese & scientific communication	Implementare la capacità di paper writing e oral presentation e gestione del question time attraverso l'utilizzo dell'inglese tecnico usato per la ricerca	Tecnici Dipartimenti	2023	1	Interna	--
x	x	x				Professionale/Trasversale	Il linguaggio dell'Amministrazione e comunicazione pubblica	Gestione dei rapporti con il pubblico; metodologie di comunicazione verbale, non verbale e scritta. Modulo 1: l'accoglienza Modulo 2: tecniche di comunicazione interpersonale verbale, non verbale e scritta; negoziazione con clienti esterni; tecniche per la comunicazione digitale	Settori e Operatori di front office	2023	2 e 1	Esterna	--
		x				Trasversale	Lavoro di gruppo	Saper fare parte di un gruppo: capacità di relazione e collaborazione	Tutti	2023	1	Esterna	--
		x				Professionale	ICT professional	Acquisire competenze e conoscenze per amministrare servizi sull'infrastruttura cloud per la PA	Settore ICT	2023	1	Esterna	--
x						Trasversale	Gender Equality	Sensibilizzazione del personale sulle tematiche relative alla parità di genere, all'inclusione e alla prevenzione e contrasto della violenza di genere	Tutti	2023	1	Interna	--

1. Origine fabbisogno						2. Descrizione interventi formativi							
I(strat)	E(all)	E(resp)	I(co)	I(cp)	obbl	Competenza	Iniziativa formativa (Titolo)	Obiettivi formativi	Destinatari principali	Anno	Semestre	Tipo	Stato
	x					Professionale	Titulus 5	Comprendere in modo operativo le funzionalità del sistema di protocollo e iniziare a conoscere la nuova interfaccia grafica dell'applicativo. Riuscire ad utilizzare le funzionalità base di protocollazione e di ricerca dei documenti, comprendere e utilizzare i flussi documentali	Tutti gli operatori Titulus	2023	1	Interna/Esterna	--
		x			x	Professionale	Sicurezza	Acquisire la consapevolezza dei rischi e del giusto utilizzo degli strumenti di protezione (linee vita, dispositivi individuali ecc.) al fine di garantire la massima sicurezza in occasione di interventi di manutenzione.	Servizio Tecnico	2023	1	Esterna	--
	x					Professionale	Sviluppo delle collezioni	La gestione collezioni, sia fisiche che elettroniche, sono il cuore del servizio di biblioteca. L'obiettivo è analizzare l'esistente e apprendere nuovi strumenti e buone pratiche per far crescere il patrimonio documentario da mettere al servizio della didattica e alla ricerca in ateneo	Settore Biblioteche	2023	1	Esterna	--
x						Digitale	USign	Apprendere le funzionalità e le potenzialità di USign	Uffici Amministrativi	2023	1	Esterna	--
	x	x				Professionale	Disciplina degli atti Amministrativi - corso avanzato	Approfondire ruolo, doveri e responsabilità della PA in tema di accesso ai documenti e FOIA	Responsabili di procedimenti amministrativi (RPA)	2023	1	Esterna	--
	x					Professionale	Software specialistici: Didattica	Comprendere in modo operativo le funzionalità del sistema gestione dell'Ateneo per la didattica	Operatori Didattica + Neoassunti	2023	1	Esterna	--
x						Professionale	Finanziamenti competitivi	Realizzazione e coordinamento di una rete di referenti di dipartimento per la gestione delle attività di ricerca	Personale coinvolto nelle fase pre-award e post-award dei progetti	2023	1	Esterna	--

1. Origine fabbisogno						2. Descrizione interventi formativi							
I(strat)	E(all)	E(resp)	I(co)	I(cp)	obbl	Competenza	Iniziativa formativa (Titolo)	Obiettivi formativi	Destinatari principali	Anno	Semestre	Tipo	Stato
x						Digitale	Strumento per l'invio di email massive sendportal	Comprendere le funzionalità dell'applicativo sendportal, la modalità di invio messaggi e il format degli stessi.	Uffici abilitati	2023	2	Interna	--
	x	x				Professionale	Software specialistici	Comprendere in modo operativo le funzionalità di U-Gov Contabilità	Operatori Ugov Contabilità + Neoassunti	2023	2	Esterna	--
		x				Professionale	Anticorruzione e trasparenza	Applicazione della normativa sull'anticorruzione - implementazione del PTPC; valutazione del rischio e risk management; contratti e appalti	Titolari di Posizioni a rischio	2023	2	Esterna	--
		x				Professionale	Performance	Misurazione e valutazione, integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio nelle Università statali, adempimenti ed attori	Responsabili di Posizioni Organizzative	2023	2	Esterna	--
	x	x				Professionale	Disciplina degli atti Amministrativi	Implementare le competenze per la redazione degli atti amministrativi specifici e le regole comuni nelle Università	Uffici Amministrativi	2023	2	Esterna	--
	x					Professionale	Statistica applicata ai dati sperimentali	Approfondire i metodi e concetti principali della statistica applicata alla ricerca; Analisi dei tempi di sopravvivenza; Misure del rischio: studi osservazionali retrospettivi e prospettici; Screenings: sensibilità, specificità valori predittivi, curve ROC; Teorema di Bayes e utilizzo in ambito diagnostico; Analisi delle componenti principali; Analisi discriminante; Cluster analysis e indici di distanza; Statistica circolare.	Tecnici (privi di attestato di frequenza precedente corso) + Neoassunti	2023	2	Interna	--

# ALLEGATI

## Allegato 1 Rilevazione dei fabbisogni formativi espliciti Questionario PTA

Categoria: [ B – C – D – EP ]

Sesso: [ M – F ]

Struttura di appartenenza [organigramma]

Titolare di posizione organizzativa [si/no]

Età anagrafica al momento della compilazione: [n.]

Anni di servizio c/o UniUrb: [<5; da 5 a 15; >15 anni]

### **COMPETENZE PROFESSIONALI**

Quali delle seguenti attività formative ritiene sia utile programmare per la sua crescita professionale?

Si fa presente che la formazione obbligatoria e quella relativa alle competenze digitali diffuse non sono oggetto della presente ricognizione, ma saranno programmate da organi/strutture preposte.

*Note per la compilazione: selezionare per ogni area tematica solo gli argomenti che ritiene più utili per la sua attività lavorativa (max 4 voci)*

#### **Competenze Professionali e Oggetto dei Fabbisogni**

##### **Competenze relative alla Comunicazione**

- Il linguaggio dell'Amministrazione
- Comunicazione pubblica e social network
- Lingua Inglese
- Scientific Communication (paper writing & oral presentation)

##### **Competenze Relative alla ICT (Professionals)**

- Software specialistici\_Titulus
- Software specialistici\_Esse3
- Software specialistici\_UGOV
- Software specialistici\_CSA
- Software specialistici\_UP
- Software specialistici\_UniConv
- Software specialistici\_UniContr
- Microsoft Visio
- Microsoft Project
- Microsoft Publisher
- Piattaforme di e-learning (es.Moodle)
- Sistemi di virtualizzazione (VMWare, Hyper-V)
- Multimedialità/Ipertesti
- Firma digitale
- Data warehouse
- Informatica giuridica
- Gestione database
- Sistemi di protezione
- Amministrazione di sistemi di rete

- Grafica e fotografia digitale
- Sicurezza reti informatiche
- Programmi per il disegno tecnico

#### **Competenze Amministrativo Contabili**

- Disciplina pensionistica e previdenziale
- Gestione emolumenti al personale
- Attività commerciale nell'Università
- Disciplina fiscale e tributaria
- Contabilità analitica
- Bilancio e contabilità economico patrimoniale
- Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca
- Accesso e gestione fondi pubblici
- Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei
- Legge di Bilancio (annualmente)
- Aggiornamento in materia di contenimento della spesa

#### **Competenze Legislativo Normative**

- Analisi e interpretazione delle norme giuridiche
- Legislazione universitaria
- Disciplina degli atti amministrativi
- Semplificazione e accesso agli atti amministrativi
- Normativa anticorruzione
- Trasparenza e Amministrazione aperta

#### **Competenze relative a contratti di servizi e forniture**

- Disciplina dei contratti
- Normativa sui lavori pubblici
- Acquisto di beni e servizi – affidamenti diretti e procedure negoziate
- La programmazione degli acquisti
- Il RUP: ruolo funzioni e responsabilità
- Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA): funzionalità

#### **Relative al Controllo di Gestione**

- Valutazione dell'attività amministrativa
- Il sistema dei controlli e il controllo di regolarità amministrativo-contabile

#### **Relativi all' Analisi dell'Organizzazione e dei Processi**

- Riorganizzare i processi di lavoro
- Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, ecc.

#### **Relative alla Gestione delle Risorse Umane**

- Legislazione sul lavoro
- CCNL
- Sistemi e procedure di reclutamento del personale
- Sicurezza e tutela della salute
- Relazioni sindacali
- Gestione carriere del personale
- Gestione e valutazione della performance
- Incarichi a personale esterno

#### **Relative alla Gestione della Formazione**

- Assicurazione della Qualità
- Management didattico
- Gestione carriere studenti

#### **Relative alla capacità di utilizzo dei sistemi**

#### Area tecnico-specialistica

- Statistica di base
- Statistica applicata ai dati sperimentali
- Utilizzo strumentazione per i laboratori
- Manutenzione attrezzature scientifiche
- Utilizzo strumenti audio video
- Assistenza tecnica e utilizzo attrezzature didattiche
- Gestione stabulario
- Nuove metodologie d'indagine sul campo
- Nuove metodologie d'indagine in laboratorio
- Procedure per pubblicazione dei risultati delle ricerche (compresi brevetti, etc.)

#### Area biblioteconomia - archivistica

- Risorse per la ricerca bibliografica
- Sviluppo delle collezioni
- Servizio di *reference*
- Catalogazione
- Soggettazione
- Classificazione
- Gestione delle collezioni
- Periodici elettronici e banche dati
- Biblioteca digitale ed open access
- Servizi al pubblico
- Qualità e valutazione in biblioteca
- Utilizzo dell'applicativo
- E-books
- Diritto d'autore
- Archiviazione
- Organizzazione dell'archivio corrente

#### Altro

- Specificare ulteriori fabbisogni qualora non presenti nell'elencazione fin qui proposta (*campo aperto*)

#### **COMPETENZE TRASVERSALI**

Le competenze trasversali (c.d. *soft skill*) ineriscono ai comportamenti relazionali e organizzativi e prendono forma a seconda del contesto ambientale e professionale in cui vengono agite. Quali *soft skill* ritieni che possano essere sviluppate per migliorare la prestazione lavorativa e rendere più efficaci/efficienti le attività istituzionali dell'Ateneo? (*campo aperto*)

Quanto ritieni utile per il suo apprendimento, le seguenti attività:

Formazione in aula con docenti, esperti ed esercitazioni

[per nulla – poco – molto – del tutto]

Convegni, seminari

[per nulla – poco – molto – del tutto]

Affiancamento sul lavoro

[per nulla – poco – molto – del tutto]

Gruppi di lavoro e di miglioramento

[per nulla – poco – molto – del tutto]

Autoaggiornamento con lettura di materiale

[per nulla – poco – molto – del tutto]

Discussione su casi

[per nulla – poco – molto – del tutto]

Formazione a distanza (e-learning)

[per nulla – poco – molto – del tutto]

Formazione mista (online + aula)

[per nulla – poco – molto – del tutto]

## Allegato 2

### Rilevazione dei fabbisogni formativi espliciti Scheda per Responsabili

Nelle TRE SCHEDE che seguiranno potrai segnalare i fabbisogni formativi diffusi, tuoi e/o della famiglia professionale di cui sei responsabile (es. Area, Settore, Ufficio, Plesso, ecc.) in termini di competenze professionali (c.d. hard skill) e competenze trasversali (c.d. soft skill).

Dovrai scegliere le competenze da approfondire, potrai quindi descrivere il fabbisogno formativo percepito e proporre FINO A 3 CORSI di interesse specificando il numero di persone da coinvolgere in ciascuno di questi.

Si fa presente che le competenze di cui sopra sono classificate come di seguito Rilevazione

- 1) PROFESSIONALI (c.d. hard skill) che comprendono Politiche Pubbliche, Comunicazione, ICT Professionals, Amministrativo Contabili, Legislativo normative, Contratti di servizi e forniture, Controllo di Gestione, Analisi dell'Organizzazione e dei Processi, Gestione delle Risorse Umane, Gestione della Formazione, Capacità di utilizzo dei Sistemi;
- 2) TRASVERSALI (c.d. soft skill) che comprendono capacità di gestione dei processi lavorativi, affidabilità, problem solving tecnico professionale, pianificazione e controllo di attività e progetti (project management), organizzazione e gestione, innovazione e miglioramento, gestione dei collaboratori, lavoro di gruppo, comunicazione, orientamento all'utenza (interna/esterna).

#### SCHEDA n. \_\_\_\_

La compilazione di questa scheda è opzionale. Completandola hai l'opportunità di proporre un corso di formazione utile per la tua famiglia professionale.

*Se non intendi formulare alcuna proposta, puoi cliccare su "Avanti" in fondo alla pagina.*

- Tipologia di competenza:

- Professionali
- Trasversali

- Descrivi il fabbisogno formativo rilevato (quali esigenze, quali lacune, problematiche irrisolte, criticità, ecc.)

---

---

---

---

---

- Proponi un'opportunità formativa (corso) per poter rispondere al fabbisogno evidenziato sopra, specificando brevemente i possibili argomenti di interesse che dovrebbero essere affrontati

---

---

---

---

---

- Indica il n. di persone da coinvolgere nel corso proposto (da 1 a >20)

## Allegato 3

### Questionario gradimento

- Titolo corso
- Ente organizzatore
- Relatore
- Data\Dal-al
- Modalità di espletamento (presenza/online)

#### Nota sulla Privacy

Il questionario, totalmente anonimo, è rivolto al personale di Ateneo e rappresenta uno strumento utile a migliorare i contenuti e i materiali di formazione che andranno utilizzati in futuro e permetterà di comprendere in che modo l'utente sia stato efficacemente sostenuto da tutti gli elementi (umani e tecnici) dei processi formativi. Ai sensi e per gli effetti del "Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati" (RGPD, UE 2016/679, 27/04/16), si precisa che i dati raccolti saranno trattati rispettando ogni misura cautelativa della sicurezza e della riservatezza.

Letto

#### Contenuti

##### Gli argomenti trattati nel corso sono risultati:

- Chiari
- Interessanti
- Coerenti con i tuoi bisogni ed aspettative
- Vicini alla realtà lavorativa e a problematiche reali
- Adeguati rispetto al tuo livello di conoscenze
- Esaurienti

#### Metodologie didattiche

##### Ritieni che i metodi utilizzati siano stati:

- Adeguati rispetto ai contenuti da sviluppare
- Favorevoli al coinvolgimento dei partecipanti
- Di aiuto al processo di apprendimento
- Favorevoli al confronto e allo scambio di esperienze
- Utili allo sviluppo di competenze

#### Modalità organizzative

##### In che misura ritieni adeguati i seguenti aspetti dell'organizzazione del corso

- Durata
- Rispondenza di spazi e/o attrezzature alle esigenze didattiche
- Gestione e rispetto dei tempi
- Completezza e tempestività delle informazioni di servizio
- Adeguatezza del calendario delle attività e degli orari
- Qualità dei materiali didattici

### **Docenti**

Ritieni che i docenti siano stati:

- Preparati e competenti
- In grado di comunicare in modo chiaro e comprensibile
- Capaci di suscitare interesse e coinvolgere
- Attenti alle esigenze e/o alle richieste dei partecipanti
- In grado di gestire e coordinare il gruppo
- Capaci di offrire spunti di riflessione
- In grado di fornire indicazioni utili per l'attività lavorativa

### **Risultati**

Ritieni che il corso sia stato utile per:

- Le informazioni fornite
- Le conoscenze acquisite
- Le abilità/capacità operative sviluppate
- L'interesse suscitato
- L'applicabilità dei contenuti all'attività lavorativa
- Le riflessioni sollecitate
- Lo scambio di esperienze

### **Bilancio complessivo**

Potresti fare un bilancio complessivo del corso segnalandoci: gli aspetti positivi e gli aspetti critici; gli argomenti che vorresti approfondire; ulteriori osservazioni e suggerimenti.

## Allegato 4

### Scheda di valutazione della Formazione

(a cura del responsabile del partecipante all'azione formativa)

TITOLO CORSO	
Nome e Cognome Collaboratore	

- 1) Rispetto allo sviluppo / miglioramento delle competenze oggetto del corso, a cui ha partecipato il suo collaboratore, lei ritiene che vi sia stato una crescita (segna con una crocetta la sua risposta)?
  - SI
  - NON SO
  - NO
  
- 2) Se ha risposto SI, il miglioramento osservato lo ha riscontrato (segna con una crocetta la sua risposta):
  - A livello cognitivo (sapere)
  - A livello comportamentale (abilità e saper fare)
  - Su entrambe le dimensioni
  
- 3) Il miglioramento osservato sul livello precedentemente indicato lo valuta:
  - Appena Sufficiente
  - Sufficiente
  - Buono
  - Ottimo
  
- 4) Per migliorare l'azione formativa (a cui potrebbero partecipare in futuro altri suoi collaboratori sul tema del corso in oggetto) ci può fornire suggerimenti?

- 5) Secondo lei ci sono fattori organizzativi che impediscono o non facilitano il trasferimento delle competenze oggetto del corso e vanificano i risultati attesi?
  - a. SI
  - b. NO
  
- 6) Se sì ci può indicare quali?